

营 销 策 划 从 书

晁钢令 著

营 销



战 略 策 划

上海财经大学出版社

营销策划丛书

营销战略策划

晁钢令 著

上海财经大学出版社

营 销 战 略 策 划

YINGXIAOZHANLUECEHUA

晁钢令 著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出 版 上海财经大学出版社

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 上海精英彩色印务有限公司

装 订 上海新新装订厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 6.375

字 数 156 千字

版 次 1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印 数 1—6000

书 号 ISBN 7—81049—088—5/F·60

定 价 11.00 元

营销策划丛书编委会

主 编 晁钢令 方名山
策 划 金福林
编 委 (按姓氏笔画排列)
方名山 李扣庆 吴宪和
施宗靖 晁钢令 郭芳芳

序 言

当代的中国正处于向社会主义市场经济体制过渡的改革时代,它迫使我国企业的经营机制发生急剧变化。企业不再按计划经济的模式运行,将真正成为市场经济活动的主体。企业在拥有越来越多经营自主权的同时,也承担着越来越大的责任与风险,引进市场营销的观念和策略已成为我国许多企业的自觉行为。上海内外联综合商社是 90 年代初上海商业改革和发展中组建而成的一种新型的商业形式。它是我国第一家以商业为龙头,跨部门、跨地区、跨行业、跨所有制的高起点、多功能、综合性、外向型的综合商社。在激烈的市场竞争环境中发展起来的上海内外联综合商社领导层深切体会到导入营销观念和进行营销策划的重要意义,从某种意义上讲,正是不断进行营销策划实践活动,才成为推动综合商社发展的成功要素。

营销策划是市场营销实践日益成熟的产物。市场竞争的白热化,市场环境的复杂性,都要求企业有效地结合各项经营要素,围绕企业的经营目标,进行周密的谋划和实践,以达到最佳的经营效果。企业的营销策划活动,犹如战场上与竞争者对垒时的统帅部和参谋部,进行运筹帷幄,斗智斗勇,出奇制胜。因而,现代企业的经营活动也是一种艺术,每位企业家都应该成为娴熟地运用营销策划的艺术大师。

《营销策划丛书》的推出,为正在走向市场的我国企业家和经营者提供了一批精良的武器。这套由上海财经大学一批学者和教授编著的丛书,分别从营销战略策划、产品策划、渠道策划、价格策划、广告策划、公关策划和形象策划等角度,全面地介绍了营销策划的基本理论和操作技能,具有很强的理论指导意义和实践参考价值,是我国对营销策划理论和实践加以系统阐述的比较完整的一套丛书。

即将到来的 21 世纪,将是中国企业全面走向国际市场、适应世界经济环境的新时期。所有有志自立于国际市场强手之林的中国企业家都必须认真学习和掌握营销策划的理论和操作技能。希望《营销策划丛书》能为当代中国的企业家提供经营思路和管理智慧。

上海内外联综合商社董事长 方名山

1996 年 10 月

前 言

在企业的营销策划中,战略策划是首当其冲和至关重要的。因为它决定了企业营销活动的基本方向和总体战略,影响着企业营销活动的方方面面。

营销战略策划涉及了一系列的重大决策与策划,如企业市场机会的寻求和把握,企业目标市场的确定与开发,企业市场布局的规划与调整,企业促销手段的选择与运用,企业竞争策略的策划与组织等等。企业只有从一开始就认清自我在市场中的位置,明确自我所应完成的任务、应达到的目标以及在达到这一目标过程中所面临的主要困难和所可能采取的相应对策,才可能使企业真正把握市场经营活动的主动权。当然,要做到这一点,其前提在于通过广泛深入的营销调研,充分掌握同营销决策与策划有关的信息,同时通过科学和艺术的策划来提高营销活动的实际效果。

对于正在走向市场经济的我国广大企业家来讲,由习惯于按行政指令组织企业活动,转向面对变幻莫测的市场进行自主决策,也许一时会感到茫然失策、无所适从。在缺乏科学和理性思维的基础上所进行的经营决策,失误的可能性是相当大的,给企业造成重大损失的事例并不少见。因此,企业家和经营者们迫切地希望能通过最短的时间,学习和掌握一些具有实际价值的理论知识和实践经验,比较系统地掌握营销战略策划的指导思想和基本方法。本书

也许能在这方面比较适度地满足他们的需求。

作为《营销策划丛书》的第一本著作,《营销战略策划》以深入浅出的方式,系统地介绍了营销战略策划的一些主要理论和基本方法,并运用了大量实例来论证和深化理论的阐述,从而能帮助读者领会营销战略策划理论的基本要点,并使这些理论具有了很强的操作性。从这个意义上讲,本书可以为那些正在市场经济大潮中搏击的企业家和经营者们提供决策思路和操作指导。

本书由上海财经大学工商管理学院的晁钢令教授策划、编写,郭芳芳老师编写了第九、第十章。本书编写过程中,除主要汇集了晁钢令教授近几年在营销策划方面的最新研究成果之外,还参阅了大量有关的文章与著作,在此表示衷心的感谢。

晁钢令

1996年10月

目 录

第一章 现代营销需要战略策划	(1)
一、不容忽略的重要职能	(1)
二、当断则断 须谋则谋	(6)
三、掌握原理 指导实践	(11)
第二章 如何进行营销战略策划	(15)
一、准确判断 科学决策	(17)
二、深思熟虑 精心策划	(23)
第三章 市场机会的分析与利用	(31)
一、机不可失 时不再来	(31)
二、市场机会的类型分析	(36)
三、善于把握 充分利用	(41)
第四章 营销调研	(50)
一、知己知彼 百战不殆	(50)
二、营销信息系统	(55)
三、营销调研方法	(60)
第五章 市场开发	(70)
一、发现潜在需求	(71)
二、确定目标市场	(75)
三、开发适当产品	(82)
四、选择进入方式	(87)
第六章 市场布局	(94)

一、确定布局方针	(95)
二、制定渠道策略	(100)
三、实行分销控制	(110)
第七章 市场拓展	(116)
一、确定目标受众	(117)
二、策划促销活动	(122)
三、培养忠实顾客	(130)
第八章 市场竞争	(137)
一、分析竞争态势	(138)
二、明确竞争性质	(141)
三、选择竞争策略	(146)
四、基准营销	(152)
第九章 营销策划的控制与评价	(156)
一、营销目标的控制	(156)
二、营销过程的控制	(165)
三、策划效果的评价	(171)
第十章 营销策划的组织与管理	(181)
一、企业营销策划组织	(181)
二、企业营销管理方式	(185)
三、营销咨询公司	(189)

第一章

现代营销需要战略策划

现代“商战”的激烈和残酷程度，并不亚于真正的战争。这不仅因为商业竞争的目的是为了争夺市场和经济利益，而且在商业竞争中，同样需要调兵遣将，运筹帷幄；同样需要实力、胆量和智谋；同样需要果断的决策和周密的策划。

一、不容忽略的重要职能

有一个实例充分说明了营销策划对于企业在商业竞争中的重要作用。70年代末，刚刚向世界打开大门的中国，吸引了国外众多企业的注意。他们纷纷以探险者的姿态进入中国，了解情况，试图寻求可以开发的市场机会。荷兰的某家著名家电公司首先对中国的电视机市场产生了兴趣。拥有8亿人口的中国，当时平均每户的电视机拥有率几乎接近于零。而刚刚从十年“文化沙漠”中走出来的中国人，对重新恢复播放电影、戏曲和文艺节目的电视机的需求十分旺盛。在上海的里弄里，经常可以看到这样的情景：在一个小小的黑白电视机前，坐满了观看者。然而，谨慎的荷兰人并没有马

上作出决策,因为他们同时注意到了中国人的收入水平。几十元人民币的月收入,在荷兰人看来,能填饱肚子已属勉强,哪里还能省下钱来买电视机。经过一番考察之后,荷兰人的结论是:至少在10年之内,中国不存在购买电视机的购买力,于是他们就作出了放弃中国市场的决策。

几乎就在同时,日本的一些家电企业,也对中国的电视机市场进行了调查。对市场规模和需求欲望方面的看法同荷兰人完全一样,只是在购买力水平上日本人同荷兰人作出了不同的判断。首先,日本人十分了解中国人的消费习惯。节俭是中国人的传统作风,所以尽管收入不高,只要是需要的东西,中国人就可能省下钱去买。以中国的农村地区为例,当时的收入十分微薄,但是办起婚丧喜事,花费却一点不少。中国人的购买力是能够“挤”出来的。其次,日本人还了解到,“文革”后中国政府的“平反”政策会使一大批在“文革”中被没收的财产退回给受害者;民间海外联系的恢复,也会使一部分海外的资金流入中国,从而形成一部分购买力。日本人认为,那怕购买力只有0.0001,乘上8亿,就是一个富有潜力的大市场。于是,日本的家电企业果断作出了将黑白电视机打进中国市场的决策。

日本电视机进入中国市场的过程是经过周密策划的。首先,他们对产品作了适应中国市场特点的改装,调整了电压,扩大了音量,改变了制式;其次,在电视机的定价上进行了认真的权衡,他们考虑到中国将来也要发展电视机生产,所以,尽管日本黑白电视机生产成本已经很低,但进入中国市场时价格不能过低,否则就有可能受到中国保护政策的限制。于是在计算了中国自行生产电视机的可能成本的基础上,将进入中国市场的电视机价格定为420元;再次,在进入中国的区域位置上,日本人首先选择了广东。因为这样就可以依托香港,减少前期投入。同时还因为广东居民同海外联系密切,收入水平相对较高,购买能力较强。接着再由南向北,向上

海等沿海城市渗透。由于正确的决策和周密的策划,使日本家电企业的电视机进入中国市场的计划一举获得成功。更重要的是,随着电视机的进入,在中国市场建立了日本家电销售的稳定渠道,在中国消费者的心目中留下了对日本家电品牌的深刻印象,从而使日本的各种家电产品接踵而来,在整个中国的进口家电市场中占据了绝对的优势。

这一实例说明了,在当代的市场营销和商业竞争中,能否果断而准确地进行战略策划,对于企业能否克敌制胜,获取市场份额和经济效益是至关重要的。

企业必须重视对营销战略策划的研究和实践,还在于当代市场环境因素的复杂多变。一方面,人口增长、经济波动、技术发展、文化变迁以及世界各国频繁进行的政治和经济体制的改革,都会对市场的内涵、容量和结构产生影响;另一方面,诸如局部战争、自然灾害、政治动荡、社会骚乱等突发因素也会对市场的变化产生巨大影响。所以,企业在其经营活动中必须“眼观六路,耳听八方”,不断审时度势,作出正确的判断,把准企业经营发展的航向。

步鑫生曾是中国企业界的新闻人物,他的兴衰沉浮富有戏剧性,引起了广大公众的关注和议论。尽管舆论界对其功过得失众说纷纭,然而,步鑫生的成功与失败实际上主要是其决策上的失误所致。1981年春,步鑫生接到一个求援电话,要求他们帮助消化在新疆销不出去的十几万米印花涤纶面料。步鑫生果断决定将这批面料“吃”下,加工成女式衬衫销往上海市场。当时不少人为这一决策担心,因为从未有过用这样的面料加工衬衫。然而,当这批衬衫刚在上海市场露面,就被争购一空。此后的几批衬衫都在上海市场上形成了争购热潮。其实,步鑫生对于这一决策是心中有底的。他十分注意观察市场需求的变化,专门派出一些人在上海等大城市的街道上“逛马路”,观察人们穿着的流行趋势和商店中服装款式的变化。当时他得到的信息是:逐渐开放的上海,姑娘们对夏装的要

求是“透”而不“明”，“显”而不“露”，而这批面料正符合了这样的特点。这一准确的决策不仅使海盐衬衫总厂的效益和声望陡增，也使步鑫生成为新闻界所关注的人物。

然而，同样是一个决策，却使步鑫生走了下坡路。那是 80 年代中期中国兴起“西装热”的时候。当时的中国，人们逐渐摆脱了“文革”对人们思想观念所带来的束缚，终于，尝试着穿上了在“文革”中几乎被视为“禁服”的西装。长期的压抑所带来的反作用力是如此之强大，一时间几乎人人都穿上了西装，系上了领带。当时的国家领导人还在记者招待会上向国内外记者介绍了自己和其他国家领导人所穿的西装。不少单位、企业甚至拿出公款订购西装，作为“工作服”发给每一位员工。这突如其来的变化，使步鑫生又一次兴奋异常，他作出了又一个重大决策：停止原先的衬衫生产，腾出资金专门从国外进口了西装流水线设备，大批量加工西装，投放市场。想不到，未等西装流水线设备安装完毕，“西装热”却如夏日的旋风一般稍瞬即逝，被“茄克热”所取代。步鑫生对“西装也会流行起来”的预言并未得到应验。海盐衬衫总厂因此效益下降，人心涣散。新闻舆论的报道也由褒转贬，步鑫生沉默了。这一决策失误是由于步鑫生忽略了中国人对穿西装有传统的“场合观念”；忽略了以公款购买西装是一种不正常的消费状态；忽略了在西装的市场竞争中，面料和技术是两大关键因素等等。对复杂多变的市场影响因素不作全面的研究和分析，仅凭主观经验而进行战略策划，也许有成功的可能，但是却包含着更多失败的风险。因此，必须全面了解和掌握影响市场发展变化的各种环境因素，才可能在最大程度上避免战略策划的失误。

战场上的两军对垒，武器与兵力固然重要，但是更重要的是统帅部之间在战略决策方面的较量，战略决策的正确与否往往从根本上决定了战争的胜负。企业营销策划同样必须具有战略眼光，应有长远的目标和总体的规划。希腊船王奥纳西斯的发迹史很能说

明问题。奥纳西斯从小因生活所迫，飘流到阿根廷，干过许多别人所不愿涉足的工作。在1929年的世界性经济大危机中，他获知了一个消息：加拿大的国营运输公司为了渡过经济危机，打算将6艘在10年前价值高达200万美元的货轮，仅以每艘2万美元的低价拍卖。奥纳西斯当即决定买下这批货轮。他拿出了自己辛勤积蓄的几万美元，又向朋友筹借了一部分钱，赶到加拿大，谈成了这笔生意。奥纳西斯当时的决策令许多人包括运输业的同行们感到惊讶。因为海运业在世界性经济危机的影响下，当时很不景气，1929年的海运量比1928年下降了65%。人们认为，此时投资于海运业，无疑是自投罗网。但奥纳西斯以敏锐的战略眼光预计到，危机总会过去，复苏即将来临；当经济开始复苏时，海运业必然会成为最先回升的行业。事实果然不出其所料。没过几年，迅速复苏的世界经济，使他买下的6艘货轮身价倍增，银行和企业界纷纷上门主动贷款或洽谈合作。奥纳西斯乘势进一步扩大自己的船队，在世界各地开辟运输航线，不尽财源滚滚而来。到1945年，他便成了希腊海运大王，没多久就变成了世界海运业的霸主。奥纳西斯的成功完全依赖于其与众不同的战略眼光。这说明只有战略意义上的正确决策，才能给企业带来最大的经济效益。

我国的许多企业在向市场经济转轨的过程中，也已开始重视营销的战略策划，但是真正具有战略眼光的决策与策划却为数不多。大多数企业比较注重的是眼前销售额的增长和利润水平的提高，而很少关心未来市场的占有和在市场中的实际地位。一些目前实力比较雄厚的大企业，也没有认真考虑过“10年后，我在中国市场上排位第几”这样的问题。这种缺乏战略眼光的经营活动，最终只能使自己的市场在国内外强劲对手的竞争之下逐渐丧失。而一些国外企业却对中国市场早已形成了逐步进取的战略规划。当“卡西欧家庭演唱大奖赛”在上海刚拉开序幕时，这一颇有新意的创举吸引了上海众多的家庭和全国无数的观众。在欢唱娱乐之余，人们

想到的最多可能就是“卡西欧”公司想借此形成一些广告效应,以扩大自己产品的影响。然而,当人们在数年之后,看到日本生产的“家庭卡拉 OK”音响设备成为中国城乡家庭的抢手货时,是否联想到这种以家庭为中心的演唱娱乐之风是由谁发动起来的呢?事实上,“推销产品首先要推销观念”是日本企业界的一贯做法。在有了长远的市场战略决策之后,日本企业主往往会用经过精心筹划的一系列市场活动作铺垫,使人们在不知不觉中按照他们的规划行事,最后使其战略目标得以实现。从这些实例中,中国的企业家应当得到启示,应当学会以战略的眼光,从全局的角度,以积极和谨慎的态度去进行决策与策划,以使我国的企业在当代的激烈商战中,具有搏击风浪、抵御强敌的能力。

中国的改革开放使中国的市场已逐渐与国际市场接轨。在引进大量的先进技术、管理经验和市场机制的同时,我们也必须看到,国外的企业对中国的市场虎视眈眈。中国的企业若不具有良好的素质和坚实的抗衡能力,那么,对外开放的结果就可能演变为我国的民族产业面临被冲垮的危险。我们应有一种强烈的危机感。而掌握科学的战略策划的理论与技能,则是增强我国企业抗衡能力的重要方面。具有事业心和责任感的中国企业家们应当学会在纷呈复杂的市场环境中审时度势,运筹帷幄,当断则断,须谋则谋。

二、当断则断 须谋则谋

有人把市场比作充满风险和希望的大海,把企业家比作驾驭航船的舵手。他要面对变化万千的暗礁风浪,熟练地把握住正确的航向,才能驶向成功的彼岸。因此,作为企业家,最为重要的是应当懂得,什么时候需要及时和准确地进行战略策划。

在企业的营销活动中,需要进行战略策划的方面很多。然而,

在一些关键时刻和关键环节,战略策划则显得格外重要。诸如:市场机会的寻求和把握,产品决策与市场开发的策划,渠道决策与市场布局的策划,促销决策与市场扩展的策划,竞争决策与市场竞争的策划等等。在这些关键问题上决策的正确与否往往对企业营销的成败产生重大的影响,具有重要的战略意义。

市场机会是企业生存和发展的生命线。企业的全部生产经营活动都必须有一定的市场需求来吸纳。市场上尚未满足的各种需求便构成了企业发展的市场机会。然而,由于市场供求关系和市场环境的不断变化,市场机会往往是稍纵即逝的,而且它也是众多竞争企业争夺的焦点。所以若缺乏高度的敏感性和准确及时的战略策划,就很难把握住有利的市场机会。有一个例子很能说明问题,上海浦东的某家集体企业长期为大工厂从事加工业务,由于产业结构的变化,使该企业效益急剧下降。为了挽回局面,厂长动员全厂员工通过卖冷饮、做杂活,积累了一部分资金,准备开发新的业务。此时,厂里一名青工向厂长提供了一个信息:他在某研究所工作的朋友刚开发了一个新产品——家用净水器,若能花2万元买下专利,就能进行生产。当时上海家庭对净水器的需求欲望还不明显(主要是市场上还没有相适应的产品),厂长左思右想,仍下不了这个决心。他实在不忍心把全厂员工用血汗挣来的钱去换一个不知是否有价值的玻璃瓶。于是,重新找了一家大工厂吃起了“加工饭”。不到两年,该企业又到了山穷水尽的地步,最后被迫关闭停产。就在此时,家用净水器已成为市场的畅销产品。该厂长此时痛心疾首,后悔莫及,只怪自己一时糊涂,与“财神爷”失之交臂。然而,像这样的例子在我们周围又何止是十个八个。企业家们往往会在“干与不干”、“干这,干那”的问题面前冥思苦想、举棋不定。如果掌握了现代营销战略策划的理论与方法,就能帮助他们在变幻莫测的市场风云中,及时地发现和准确地把握对企业发展有利的市场机会。